

금융기관으로서의 새마을금고

李 天 杓*

〈목 차〉

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| I. 새마을금고의 경제적 성격 | III. 새마을금고업무의 확충 |
| II. 새마을금고의 금융기관으로서의 성격에 대한 이해 | IV. 금융 면에서 본 새마을금고 조직문화정립의 방향 |

I. 새마을금고의 경제적 성격

1. 새마을금고의 경제적 성격

1) 국민경제적 기여

새마을금고는 협동조합형 금융기관이다. 그것은 서민을 위한 금융기관으로서 우리 경제의 발전과정상의 여러가지 요소를 직간접으로 반영하면서 발전하여 왔다. 이러한 성격을 지닌 새마을금고는 한국경제의 발전과정에서 다른 종류의 금융기관과 더불어 국민저축을 동원함으로써 경제성장의 초석이 된 투자의 재원을 마련하는 데 기여하였다. 특히 새마을금고는 은행 등 통상적 금융기관이 진입하지 못하는 부문에서 저축을 동원하였고, 이 자금을 은행 등이 대출고객으로 삼는 기업이나 가게들보다 취약하고 영세한 기업이 가게주에게 공급함으로써 통상적 금융기관들에 대한 보완적인 역할을 수행해 왔다. 결국 새마을금고는 금융시장의 불완전성을 보완하여, 거시적으로는 저축률 제고에 기여하였고, 미시적으로는 서민금융의 기능을 보완하는 데 기여하였다고 할 수 있다.

2) 새마을금고의 현재 위상

한국 경제는 적어도 지난 35년 동안 대단히 많은 투자를 해왔지만 내부적으로 조달할 수 있는 저축은 상대적으로 부족하였다. 특히 상대적으로 신용력이 작은 서민가계나 영세기업에게 자금부족은 더욱 심각한 문제였다. 그런데 이

*서울대학교 교수, 경제학.

들은 은행 등 정규의 공식적 금융기관에 접근하기가 매우 어려웠기 때문에 흔히 비공식 금융시장에서 사채를 이용할 수밖에 없었다. 따라서 공식적 금융조직 중에서 신용협동조합 등과 더불어 비공식 금융시장에 가장 가까이 위치하고 있는 새마을금고가 서민가계 및 영세기업에게 사채 이상의 금융서비스를 제공해 온 역할은 높이 평가할 만하다.

새마을금고의 이러한 서비스는 한국의 불완전한 금융시장 상황하에서 한정적 활동을 통해 제공된 것이다. 근본적으로 저축이 부족한 상태에서 우리나라의 금융시장은 이른바 판매자시장(sellers' market)이었기 때문에 자금을 조달하는 것이 문제가 되었을 뿐, 일단 모은 자금을 활용하는 것은 별로 문제되지 않았다. 이러한 상황에서 새마을금고는 세계상 혜택에 기인하는 이점을 활용하고, 공제사업 운영을 통해 상대적으로 높았던 위험성에 대응하면서 비교적 수월하게 조달한 자금을 회원들을 위하여 활용하였다. 게다가 단속적으로 발생하는 자금여유를 만성적인 자금부족 상황에 빠져 있는 제2금융권을 통하여 좋은 조건으로 활용하여 왔다. 다시 말하면, 새마을금고가 보여준 현재까지의 성공적 활동은 금융시장의 불완전성에 크게 의존해 왔다고 할 수 있다. 그러나 현재의 대내외적 금융환경의 변화는 기존의 방식으로는 금융기관으로서의 생존조차 장담할 수 없을 것임을 예고하고 있다. 따라서 새마을금고는 적극적인 경영효율화와 협동조합성을 발휘함으로써 그같은 환경변화에 대처해 나가야 할 과제를 안고 있다.

3) 장점과 단점

새마을금고는 협동조합성 금융기관으로 분류되는 금융기관이다. 농업협동조합, 수산업협동조합, 축산업협동조합, 신용협동조합 등과 더불어 새마을금고는 협동조합성을 지니는 금융기관으로 은행 등 다른 종류의 금융기관과 구별되는 것이다. 따라서 금융기관으로서의 새마을금고는 이러한 협동조합적 성격으로부터 비롯되는 장점과 단점을 지니고 있다.

우선, 새마을금고는 다른 종류의 협동조합과 다르게 돈을 매개로 하는 신용협동조합이다. 기왕에 신용협동조합이라고 이름 붙이고 있는 신협조직과 더불어 새마을금고는 가장 동질적인 경제 객체라고 할 수 있는 돈을 대상으로 하여 돈의 예탁과 대출, 또는 자금의 조달과 활용을 주된 업무로 하는 협동조합이다. 따라서 새마을금고는 생산을 같이 한다든지 판매를 같이 하는 생산협동조합 또는 판매협동조합에 비해 협동조합성 또는 상호부조와 자원봉사의 이점이 발휘될 여지가 상대적으로 적다. 제품으로서의 특성을 식별할 수 없는 돈에 대해 회원의 것이라 하여 특별히 선호하기는 어렵기 때문이다. 결국 새마을금고가 협동조합성을 지니고 있는 것은 분명하나 그것이 생산협동조합, 구

매협동조합, 또는 판매협동조합 등에서 보이는 것처럼 강도가 높아질 수 없다는 점은 분명하다.

한편, 새마을금고는 세제상 이점을 누리고 있다. 새마을금고에 예탁한 뒤 얻게 되는 이자소득에 대해서는 이자소득세가 감면되고 있다. 또 새마을금고의 법인세도 감면되고 있다. 이자소득세의 감면은 새마을금고에 예탁하는 사람들에게 새마을금고에 예치한 예금의 실질수익률을 다른 곳에서 얻을 수 있는 수익률에 비해 상대적으로 높게 해주는 요인이 된다. 이것은 다른 기관에 비해 다소 취약한 새마을금고의 신뢰성을 보상하면서 새마을금고로의 예탁을 촉진시켜 주는 요인이 된다. 또한 새마을금고의 임원은 상근임원(1~2인)을 제외하고는 무보수의 명예직이다. 이사회를 통해 주요한 의사결정을 하면서도 사실상 이것에 대한 코스트가 들지 않기 때문에 경비를 상당히 줄일 수 있다. 그리고 새마을금고는 갖가지 행사를 할 때 회원들의 자원봉사를 상당히 기대할 수 있다. 이처럼 달리 사람들을 고용하고 수고비를 지불하지 않아도 된다는 점 또한 새마을금고의 경쟁력을 제고하는 비교우위의 요인이 된다.

주식회사의 형태를 가지는 다른 종류의 금융기관과 달리 새마을금고는 회원의 합의를 기초로 한다. 새마을금고에서는 '회원 1인 1표주의'를 표방하고 있기 때문에 회원중 출자금이 많은 사람이라고 하여 그러한 출자금에 비례하는 영향력을 발휘하지 못한다. 다시 말하면 조직으로서의 새마을금고는 자본력의 다과(多寡)가 핵심이 되는 기구인 금융기관이면서도 상당한 민주성을 지니고 있다고 할 수 있다. 따라서 새마을금고의 이러한 민주성 또한 회원을 널리 확충하는 데 도움이 된다.

그러나, 새마을금고의 협동조합성이 반드시 이점이 되는 것만은 아니고 부담으로 작용하는 수도 있다. 의사결정과정의 1인 1표 제도는 금고가 어떤 개인이나 소수 인사의 전횡으로부터 자유로울 수 있도록 하는 요인이 되지만, 동시에 신속한 의사결정을 내려야 하거나 득실계산이 분명하지 않은 상황에서 장기적 비전을 가지고 결단을 내려야 할 때에는 장애요인이 될 수도 있다. 새마을금고가 가지고 있는 영세성도 비교열위의 요인이 된다. 예컨대, 현재 새마을금고는 금융전산망을 정비하여 모든 단위금고를 온라인화하려 하고 있으나 이를 위한 충분한 투자재원을 지니고 있지 못하다. 만일 개별금고들을 온라인으로 묶어 유기적인 통합을 이룰 수 있다면, 비록 개별금고 각각은 영세하다 하더라도 새마을금고의 장점인 자금의 풀링(pooling)에 따르는 이익을 보다 크게 누릴 수 있게 된다. 그러나 현재로서는 이러한 실질적 통합이 이루어져 있지 않기 때문에 단위금고의 영세성만이 부각되어 나타나고 있다. 물론 새마을금고가 모두 온라인으로 연결된다고 하더라도 은행의 온라인망보다는

대상범위와 영역이 한정적일 수밖에 없다는 근본적인 제약은 여전히 남을 것이다. 한편 다른 금융기관에 비해 새마을금고는 전문인력이 숫적으로 적고 능력의 면에서도 제한적이라고 평가되고 있다. 이러한 약점을 단시일내에 극복하는 길은 외부로부터 필요한 전문인력을 스카우트해 오는 길일 것이다. 그러나 새마을금고의 협동조합성은 기존 직원들의 의견을 매우 중시하도록 하는 분위기를 자아냄으로써 전문인력을 외부로부터 자유로이 영입하는 것에 대해서도 한계를 부여하고 있다.

4) 앞으로의 과제

가까운 시일내에 금융시장의 불완전성이 완전히 제거되어 새마을금고의 활동입지가 완전히 없어지게 될 것으로 예견되지는 않는다. 그러나 앞으로 WTO체제가 정착되고 한국의 금융자유화가 진전됨에 따라 금융시장의 불완전성의 정도는 상당히 줄어들게 되리라고 예상할 수 있다. 특히 세계상의 혜택 등 인위적 요소에 의한 불완전성의 요인은 쉽게 제거되리라 여겨진다. 그렇게 될 경우 새마을금고의 자금조달은 어려워지고 여유자금을 활용할 수 있는 좋은 방편도 없어지게 될 것이다. 즉 새마을금고가 우리 금융시장의 사각지대를 활용하여 누려왔던 이점은 자금의 조달 및 운영 양면에서 모두 크게 줄어들게 될 것이다.

앞으로 금융시장은 보다 통합된 경쟁시장이 될 것이고, 또 판매자의 시장에서 구매자의 시장(buyer's market)으로 변화될 것이다. 궁극적으로 금융시장에서 활약하는 금융기관은 초대형은행(super-bank)이 되거나 금융전문점(financial boutique)의 둘 중 하나가 될 것으로 예측된다. 그런데 금융시장의 양상이 이렇게 바뀌게 될 경우에 새마을금고가 초대형은행으로 변모될 가능성은 거의 없다고 판단된다. 그러므로 새마을금고는 금융전문점이 되기 위한 점진적인 변신을 모색해야 할 것이다. 즉, 금고에 맞는 틈새시장(niché market)을 개발한 다음 그것에 상응하는 상품을 공급하면서 존속할 수 있는 길을 찾아야 할 것이다. 새마을금고는 다른 금융기관에 비하여 회원에 대한 밀착경영을 해왔고, 이를 통해 정보수집 비용이나 회원 참여도에서 우위에 있으므로, 이같은 장점은 틈새시장을 공략하는 최대, 최선의 방책으로 이용될 수 있을 것이다.

이러한 상품은 다음과 같은 특성을 지녀야 할 것으로 생각된다. 첫째, 회원에 기반을 둔 상품이어야 한다. 즉, 새마을금고의 비교우위의 최대 원천이라고 할 수 있는 회원간 상부상조의 특성을 전폭적으로 이용하는 상품이어야 할 것이다. 둘째, 공제사업과 관련을 가지는 상품이어야 할 것이다. 전세계적으로 종합금융이 관행화되어 모든 금융기관이 어떤 금융상품이든 자유로이 제공할

수 있는 시점이 되기 이전까지는 새마을금고나 신협만이 예대출업무와 보험업무를 함께 엮은 상품을 공급할 수 있는 특권을 가지고 있다고 할 수 있다. 따라서 이러한 특권이 없어지기 전에 그것을 100% 활용할 수 있는 방안을 찾아야 한다. 셋째, 새마을금고는 지금까지 주로 서민가계나 영세기업을 위주로 하는 방식에서 한 걸음 더 나아가 앞으로 중소기업을 보다 많이 상대할 수 있도록 위계상승을 해야 한다. 한국에서 취약한 부문인 중소기업금융은 서민에 대한 영세금융과 함께 사회복지적 측면과 산업구조적 측면에서 다같이 중요한 의미를 지닌다. 일본의 신용협동조합처럼 서민가계보다 확실하고 큰 고객인 중소기업에 대해 금융서비스를 공급할 수 있게끔 변신하여야 할 것이다.

새마을금고가 금융시장의 사각지대를 이용하는 수준을 넘어선 금융기관이 되기 위해서는 금융기관으로서의 경쟁력을 지녀야 한다. 보다 적극적인 자세를 가지고 앞으로 전개될 금융시장에서 자신의 비교우위를 충분히 이용하여 독립적 시장과 상품을 통해 경쟁할 수 있도록 되어야 한다. 이렇게 되기 위해서는, 우선 지구촌화되어 가는 금융시장에서 경쟁에 뒤지지 않도록 필요한 기법과 식견을 구비한 각종 전문인력을 확보하도록 한 다음, 그들을 활용하여 회원들이 필요로 하는 상품을 제공할 수 있도록 하여야 한다. 이를 위해서는 우선 다음의 분야에서 전문인력을 확보할 수 있어야 할 것이다.

- ① 업무절차의 표준화·간소화를 위한 컴퓨터부문
- ② 자산-부채관리
- ③ 보험계리
- ④ 부동산관리 및 부동산대부
- ⑤ 신용카드사업

더불어 이러한 상황 변화에 보다 효율적으로 적응하기 위해서는 연합회의 기능을 강화하여야 할 것이다. 단위금고의 규모의 영세성 및 취약성을 보완하면서 새롭게 전개되는 상황에 기동성있게 적응하기 위해서는 단위금고가 필요로 하는 업무의 수행방법 및 절차를 연합회가 개발·확정하여 서비스할 수 있도록 되어야 한다. 틈새시장을 정확히 식별하고 그것에 맞는 상품을 개발해야 하며, 단위금고에서 불미스러운 일이 발생하지 않도록 내부통제체도를 정비해야 할 것이다. 또한 차후 전개될 금융시장의 규제완화와 새로운 규제를 예측하여 정책방향도 결정할 수 있어야 할 것이다.

한편, 단위금고의 일상적 영업을 위한 교육·홍보서비스를 항시 제공하는 이외에 역량이 있는 지도자의 출현과 리더십의 발휘를 위한 동기부여에도 역점을 두어야 할 것이다. 또한 협동조합운동의 근본정신으로부터 비롯되는 밀착경영을 내실화하며, 교육과 연구활동을 통하여 조직을 활성화하고 이로부터 조직

문화를 정착시킬 수 있어야 할 것이다.

일반적으로 성공적인 조직문화의 유지를 위해서는 첫째, 조직내부의 구성원을 동원할 수 있는 내적 동력, 둘째, 조직구성원을 한 방향으로 이끌어 갈 수 있는 리더쉽, 셋째, 조직의 조그만 문제에 연연하지 않는 활달한 국외자의 전망이 필요하다. 새마을금고의 경우 내적 동력은 회원들에게 동기를 부여함으로써 확보할 수 있을 것이고, 리더쉽은 협동조합운동 지도자를 발굴하고 그들의 참여를 촉발함으로써 현실화시킬 수 있을 것이며, 국외자의 전망은 금융시장의 발전과 새마을금고에게 열릴 틈새시장을 식별하고 그것을 이용할 수 있는 체제를 구축하는 것을 통하여 얻을 수 있을 것이다.

II. 새마을금고의 금융기관으로서의 성격에 대한 이해

협동조합과 금융기관중 어느 성격이 강한가라는 새마을금고의 현재 성격을 묻는 질문에 대한 응답은 <표 1>과 같다. 즉 연합회의 응답자는 새마을금고를 금융기관으로서의 성격이 더 강한 것으로, 단위금고의 응답자는 협동조합으로서의 성격이 더 강한 것으로 각각 파악하고 있다.⁽¹⁾ 새마을금고가 지니는 협동조합과 금융기관 두 가지의 성격에 관한 문제는, 본 연구의 핵심주제 중의 하나인 앞으로의 새마을금고의 지향점과 관련되는 매우 중요한 문제라고 할 수 있다.

다음으로 위의 두 가지 성격중 금융기관적 성격에 초점을 맞추어 새마을금고가 금융기관으로서 얼마나 잘 운영되고 있는가에 대한 응답을 살펴보면 <표

<표 1> 협동조합과 금융기관중 어느 성격이 강한가

(단위: %; N = 2,176)

성격	기관		단위금고
	협동조합	금융기관	
협동조합	34.1	54.1	54.1
금융기관	64.1	45.5	45.5
무응답	1.8	0.4	0.4
계	100.0	100.0	100.0

(1) 다만 단위금고 중에서는 직장금고가 지역금고나 단체금고와 달리 금융기관으로서의 성격이 더 강한 것으로 응답하였다. 직장금고의 경우 협동조합 36.5%, 금융기관 63.1%로서 그 수치는 연합회의 응답과 거의 같다. 이같은 응답의 결과는 직장금고의 특수성에서 비롯되는 것으로 보인다. 직장금고는 그 특성상 사내 복지의 일환으로 설치되고 그 운용은 금융서비스 위주로 행해지기 때문이다.

2)에 나타나듯 연합회와 단위금고 모두 잘 운영되고 있다는 대답이 주를 이룬다. 이 응답 결과를 볼 때 양자는 현재 새마을금고에서 행해지고 있는 전통적인 금융사업부문에 대해 대부분 만족하고 있는 것으로 보인다. 그러나 이 점이 개선의 필요를 전혀 느끼지 않고 있다는 의미는 결코 아니다. 뒤에서 보겠지만 새마을금고측은 현재 진행되고 있는 정치·경제(금융)·기술적 변화에 대하여 위기의식을 지니고 있으며, 이에 따라 장·단기적인 개선의 필요성을 강하게 느끼고 있는 것으로 나타났다.

국내·외 환경변화중 가장 큰 영향을 미치리라 예상되는 내용들에 대한 조사와 이들 8개 항목이 앞으로 새마을금고에 대하여 긍정적 영향을 끼칠 것인가, 또는 부정적 영향을 끼칠 것인가에 대한 응답이 <표 3>에 나와 있다. 제시된 8개의 항목 가운데 금융측면과 관련된 환경변화가 정치적 환경변화나 기술적 환경변화보다 훨씬 큰 영향을 미치리라 예상하고 있다.

금융관련 환경변화 항목중에서는 대외적 변화인 금융시장 개방이 앞으로 새

<표 2> 새마을금고가 금융기관으로서 얼마나 잘 운영되고 있는가

(단위: %; N = 2,176)

운영 정도 평가	단 위	연합회	단위금고
잘 운영되고 있다		80.2	90.0
잘 운영되고 있지 않다		19.2	9.9
무 응 답		0.6	0.1
계		100.0	100.0

<표 3> 국내의 환경변화중 가장 큰 영향을 미치리라 예상되는 내용들

(단위: %; N = 2,176)

구 분	예상되는 영향	예상되는 영향 (2개 복수 응답)
금융시장 개방		73.0
은행과의 경쟁 심화		36.0
타협동조합과의 경쟁 심화		26.0
금융 실명제		22.0
정부 지원 감소		15.0
정보통신의 발달		13.0
지방자치제		10.0
정치적 민주화		1.0
무 응 답		4.0
계		200.0

〈표 4〉 국내의 환경변화중 가장 큰 영향을 미치리라 예상되는 내용들
(단위: %, N = 2,176)

구 분	영향의 방향	긍 정	부 정	무응답	계
금융시장 개방		49.1	49.2	1.7	100.0
은행과의 경쟁 심화		42.6	54.1	3.3	100.0
타협동조합과의 경쟁 심화		44.7	51.9	3.4	100.0
금융 실명제		76.0	21.5	2.5	100.0
정부 지원 감소		31.4	64.2	4.4	100.0
정보통신의 발달		80.2	16.0	3.8	100.0
지방자치제		86.0	11.0	3.0	100.0
정치적 민주화		81.0	15.5	3.5	100.0

마을금고에 가장 큰 영향을 끼치리라 예상하고 있으나, 그 영향의 방향에서는 전체적으로 볼 때 긍정과 부정이 거의 동일한 정도로 나타나고 있다. 즉 대외적 환경변화가 앞으로 새마을금고의 입지에 커다란 영향을 미치리라 예상하면 서도 그 구체적인 방향에 대해서는 의견이 크게 엇갈리고 있는 상태이다. 이는 금융시장 개방이 어떠한 내용을 지니게 될지, 어떠한 형식을 띠게 될지가 현재 매우 불확실한 상황이기 때문에 이에 대하여 아직 추측이나 막연한 생각만을 갖고 있는 때문인 것으로 짐작된다. 그러나 타금융기관(은행·타협동조합)과의 경쟁 심화에 대한 예상에 있어서는 전체적으로 부정적인 전망이 좀 더 많고, 이 가운데서 은행과의 경쟁 심화에 대한 예상이 타협동조합과의 경쟁심화에 대한 예상보다 더 부정적인 것을 알 수 있다. 그 외에 정치적 환경 변화나 기술적 환경변화와 관련된 항목들로부터 예상되는 영향의 크기와 방향 등은 일반적으로 예상할 수 있는 바와 다르지 않으며 금융관련 환경변화의 항목들과 비교하면 그 중요도는 떨어진다.

특기할 사항은 위 내용들에 대한 응답자의 인식내용을 보면 각 단위금고간에는 그 유형⁽²⁾이나 규모에 따른 차이를 발견할 수 없는 반면에, 단위금고와 연합회 사이에서는 그 크기에 주목할 만한 차이가 발견된다는 점이다. 연합회에서 금융관련 항목들에 대한 인식이 단위금고에 비해 훨씬 부정적으로 나타나는데, 구체적으로는 금융시장개방, 은행과의 경쟁심화, 타협동조합과의 경쟁심화 등이 두드러진다.

(2) 도시지역금고·농촌지역금고·직장금고·단체금고의 구분을 의미한다. 단위금고들은 유형별·규모별로 천차만별이지만 전체적으로 지닌 인식에 있어서는 그 유형이나 규모에 따른 차이를 보이지 않는다. 그러나 단위금고와 연합회간에는 여러 측면에 있어서 유의할 만한 정도의 차이를 보이고 있어, 본 보고서는 이 양자간의 차이를 중심으로 서술한다.

연합회와 단위금고간 인식의 차이는 다시 이들 환경변화에 대한 양자간의 대응방식의 차이에서도 나타난다. 위와 같은 상황인식을 바탕으로 하여 새마을금고가 금융기관으로서 경쟁력 강화를 위하여 행하여야 할 가장 시급한 일을 2개 고르라는 질문에 대한 응답을 보면 <표 5>와 같다. 전체적으로 보아, 연합회에 비하여 단위금고는 상대적으로 창구에서 직접 취급하는 업무를 개선하고 그 영역을 넓힘으로써 경쟁력을 갖추고자 하는 비교적 소극적인 대응방식에 기대고 있는 것으로 나타났다.

온라인 설치의 필요성에 관한 질문에 대한 반응을 살펴보자. 연합회나 단위금고의 응답자가 모두 온라인 설치의 필요성에 대해 강한 공감을 보이고 있고(<표 6>), 또한 온라인 설치를 하게 되면 경쟁력이 강화되리라는 강한 기대를 나타내고 있다(<표 7>). 나아가 그 수치를 보면 연합회 측이 더욱 온라인의 필요성에 대해 적극적이고 그 효과에 대해 긍정적인 태도를 보이고 있음을 알 수 있다.

앞으로 필요한 연합회의 업무에 관한 응답결과는 <표 8>에 나타나 있다. 연합회 측에서는 보다 적극적인 역할을 자임하고 나서려는 반면, 단위금고 측에서는 연합회보다 소극적인 찬성을 보이고 있다. 이같은 인식의 이면에는, 연합회의 경우 연합회가 지니고 있는 위기의식을 바탕으로 하여 온라인을 통한

<표 5> 경쟁력 강화를 위하여 행하여야 할 가장 시급한 일
(단위: %; N = 2,176)

시급히 해야 할 일	단위	연합회	단위금고
금고간 온라인 설치		89.9	69.8
새로운 금융상품 개발		23.8	25.5
수표발행		18.9	26.4
세금·공과금 수납 취급		4.3	28.0

<표 6> 온라인 설치의 필요성
(단위: %; N = 2,176)

필요성	기관	연합회	단위금고
필요하다		99.1	95.4
필요하지 않다		0.0	3.9
무응답		0.9	0.7
계		100.0	100.0

〈표 7〉 온라인 설치의 효과

(단위: %, N = 2,176)

효과	기관	연합회	단위금고
경쟁력이 강화될 것		97.1	88.1
경쟁력이 강화되지 않을 것		1.4	6.9
무응답		1.5	5.0
계		100.0	100.0

〈표 8〉 앞으로 필요한 연합회의 업무

(단위: %, N = 2,176)

업무	단위	연합회		단위금고	
		필요하다	필요치 않다	필요하다	필요치 않다
자금결제기능		98.0	0.3	91.3	5.7
자금 중개 및 운용		98.6	0.0	93.4	3.1
국제금융		83.1	15.5	72.4	23.6
기타 투자은행 업무		84.0	14.3	68.1	27.5

단위금고의 유기적인 통합을 통해 새마을금고의 경쟁력을 높여 나가야 하고 있고 이 과정에서 연합회가 현재보다도 더 주도적인 역할을 해야 한다는 생각을 하고 있는 데 비하여, 단위금고들은 연합회와 동일한 위기의식을 지니고 있기는 하나 위에서 보았듯이 현재 새마을금고는 협동조합적 성격을 지니고 있으며 앞으로도 협동조합을 지향해야 한다는 인식 아래 연합회의 활동이 단위금고의 활동을 도와주는 수준 정도이기를 바라고 있는 것으로 보인다. 양자 간의 역할분담과 관계정립을 위해서는 이같은 양자의 인식과 입장의 차이를 해소하는 것이 선결되어야 할 것으로 보인다. 이는 연합회에 비해 적응의 필요에 대한 절실한 인식을 단위금고가 덜 가지고 있음을 의미하는 바, 여기에서의 격차를 줄이기 위해서는 연합회에 의한 교육과 홍보가 더 있어야 할 것임을 의미한다.

국내외적 금융환경의 변화에 어떻게 대처해야 하는가에 대한 질문에 대해 〈표 9〉는 연합회와 단위금고의 응답자가 모두 회원과 밀착하여 협동조합적 성격을 강화하여야 한다는 점에 거의 비슷한 정도의 지지를 보이고 있음을 알 수 있다. 그러면서도 연합회의 경우에는 상대적으로 경영혁신에, 단위금고의 경우에는 상대적으로 정부지원에 좀 더 큰 기대를 하고 있다. 이는 연합회의 경우 단위금고에 비해 더 큰 위기의식을 가지고 있으며 그것을 극복하기 위하

〈표 9〉 국내외적 금융환경의 변화에 어떻게 대처해야 하는가
(단위: %; N = 2,176)

대처방안	단위	연합회	단위금고
경영혁신		44.1	31.5
정부지원 통한 사업수행		2.3	14.0
협동조합적 성격 강화		40.4	41.5
은행으로의 전환		7.4	6.0
신협이나 농수축협과 통합		3.2	6.7
무 응 답		2.6	0.3
계		100.0	100.0

〈표 10〉 새마을금고가 추구해야 할 미래 모습은 무엇인가
(단위: %; N = 2,176)

미래 모습	기관	연합회	단위금고
협동조합		75.4	73.9
금융기관		23.8	24.8
무 응 답		0.8	1.3
계		100.0	100.0

여 정보기술, 특히 전산망 설치 등에 의한 현대적·기술적 경영을 할 수 있게 되기를 바라고 있는 반면, 상대적으로 단위금고는 이러한 점을 연합회보다 덜 철저히 인식하고 있기 때문인 것으로 보인다.

다음으로 새마을금고가 추구해야 할 미래 모습, 즉 장기적 대응방식에 대한 인식조사의 결과가 〈표 10〉에 나타나 있다. 이를 보면 연합회나 단위금고의 응답자가 모두 장기적으로 협동조합적 성격을 강화시켜 가야 한다는 공통적인 인식을 보여주고 있다. 이 결과를 새마을금고의 현재 모습과 연관지어 보면 전체적으로 현재는 금융기관적 성격이 강하지만 앞으로 장기적으로는 협동조합으로 발전해야 한다는 합의가 형성되어 있다고 해석할 수 있다.

요컨대, 현재 새마을금고는 협동조합적 성격과 금융기관적 성격을 엇비슷한 정도로 지니고 있으며, 이 가운데 적어도 금융기관으로서 현재까지 비교적 잘 운영되어 왔다. 그러나 현금의 국내외적 환경변화, 특히 금융환경의 변화는 새마을금고에게 불리하게 작용할 것으로 예상하고 있으며, 이에 대한 장·단기적 대응의 필요성을 강하게 느끼고 있다. 단기적으로는 금융기관으로서의 업무의 효율성을 높이는 방향으로 개선이 이루어져야 하리라 보고 있다. 즉

금융환경의 변화에 대해 적어도 단기적으로는 금융적 측면의 대처가 있어야 한다는 인식을 나타내고 있다. 그러나 중·장기적으로는 협동조합적 성격을 강화시켜야 한다고 보고 있다. 이는 현재의 환경변화에 대해 새마을금고가 지니는 협동조합 고유의 성격을 강조하고 창달하는 것이 중·장기적으로 절대 필요하다는 인식을 반영하고 있다고 하겠다.

Ⅲ. 새마을금고업무의 확충

1. 전산화

금융수요의 다양화, 금리자유화, 금융기관 겸업화 등의 환경 변화로 인해 앞으로 새마을금고는 타 금융기관과의 본격적인 경쟁에 직면할 수밖에 없게 되었다. 새마을금고는 1994년 6월말 현재 점포(단위금고)수 3,084개, 회원수 8,921천명, 자산총액 153천억으로 외형적으로는 국내 최대 금융기관의 하나로 성장하였다. 그러나 1990년 이후 수신증가율은 경쟁금융기관보다 떨어지고 있다. 그 가장 큰 이유는 금고간 온라인 미비로 인한 불편을 꼽을 수가 있다. 새마을금고의 금융업무 중에서는 수신·여신·공제의 세 가지 기능이 여타의 기능들보다 중요하다고 판단할 수 있으며, 이런 업무를 더욱 효율적으로 할 수 있도록 하기 위해서는 전산망을 완비하는 것이 필수적이라 생각된다. 전산화는 특히 송금, 입금·출금, 계좌간 이체 처리, 여신, 공제 등 전반적인 업무에 효능을 발휘할 것으로 예상된다.

2. 공제사업

1) 공제사업의 현황

새마을금고의 공제제도는 공제의 공공성을 통해 보험에 대한 차별적 성격과 보완적 성격을 부각시켜 보험이 미치지 못하는 공제시장을 공략하여야 하고, 공제회나 타조합(농협·수협·신협 등)의 공제사업과는 효율성을 바탕으로 경쟁을 하는 방향으로 나아가야 한다. 따라서 공공성과 효율성은 새마을금고 공제사업이 지향해야 할 목표이자 밑받침이 되는 두 축이라고 할 수 있다. 현재 공제사업의 운영면에서는 후술하는 바와 같은 문제점과 개선해야 할 사항이 많이 있다. 특히 그것은 효율성의 제고에 먼저 힘을 기울여야 할 것으로 보인다. 또한 세번째 사항과 관련하여 협동조합으로서 신용사업과 공제사업을 동시에 행할 수 있다는 겸업적, 종합금융적 특징을 적극 활용해야 하겠는바, 이러한 장점을 공제사업의 확대를 위해서는 물론 신용사업의 확충을 위해서도

〈표 11〉 1994년 예산규모

(단위: 억원)

수입		지출	
신용사업수익	2,456(56%)	신용사업이자지급	1,914(44%)
공제사업수익	1,788(41%)	공제금지급	65(1%)
기금운용수익	62(1%)	공제준비금	1,563(36%)
회비수입	89(2%)	대위변제준비금	45(1%)
		경상관리비	236(5%)
		인건비	172(4%)
		배당금 등	400(9%)
계	4,395	계	4,395

자료: 새마을금고연합회(1994), p.9.

더욱 적극적으로 활용해 나가야 한다.

보험이나 공제사업은 국민생활수준의 전체적인 향상에 따른 복지수요의 확대와 더불어 앞으로 그 규모가 더욱 커지게 되리라고 전망된다. 때문에 새마을금고의 공제제도가 발전할 수 있는 외적 조건은 매우 유리하다고 할 수 있다. 이는 새마을금고연합회의 예산규모를 통해서도 확인할 수 있는데, 〈표 11〉에 제시되어 있는 새마을금고연합회 1994년 예산규모를 보면, 손해공제는 1991년 3월에, 생명공제는 1992년 9월에 개시되어 각각 3년 6개월과 2년밖에 경과하지 않았음에도 불구하고, 손해공제와 생명공제를 합한 공제사업수익은 1979년 11월에 개시된 신용사업의 수익 대비 73%, 전체사업의 41%를 차지할만큼 빠르게 성장하고 있음을 알 수 있다.

① 공제상품: 현재 새마을금고에서 제공하는 공제상품수는 손해공제와 생명공제 두 가지이며 손해공제는 다시 현금도난공제, 신원보증공제, 화재공제(화재, 장기화재)로 나누어진다. 그리고 1996년이나 1997년에 가서 2개의 생명공제상품이 추가로 제공될 예정이다. 이처럼 공제상품의 수가 적은 것은 새마을금고의 공제사업이 개시된 지 얼마 지나지 않은 점이 주된 이유이긴 하지만, 기존보험사 평균 상품수 27종, 농협 공제상품수 14종, 수협 공제상품수 9종에 훨씬 못미친다는 점을 감안할 때 앞으로 다양한 공제상품의 개발이 필수적이라고 할 수 있다.

현재 공제상품개발 과정에서의 문제점으로는 다음과 같은 것을 생각할 수 있다. 첫째, 공제상품 개발에 투입되는 전문인력이 절대적으로 부족하다.⁽³⁾

(3) 1994년 6월 현재 상품개발을 담당하는 계리인이 단 한 명에 불과하며, 상품개발외에 준비금 산정, 이익추정, 통계처리 등의 결산업무를 동시에 행하고 있으므로 신상품개발에 할애할 시간이 절대적으로 부족한 실정이다.

둘째, 금고전산망이 구축되어 있지 않을 뿐만 아니라 전산인력이 절대적으로 부족하고, 이들도 공제상품을 위한 전산시스템 개발 경험이 부족하다. 때문에 연금상품과 같이 복잡한 상품을 취급하기가 쉽지 않고 기존상품과 다른 종류의 새로운 상품을 엮어 제공하기가 어렵다. 셋째, 아직 사업초기이긴 하지만 운영방식이 정착되어 있지 않아 신상품소개시 업무처리방안을 마련하는 데 타기관에 비해 장시간이 소요된다. 위와 같은 이유로 새마을금고의 경우 신상품 개발에 1년 반 이상을 소요하고 있어,⁽⁴⁾ 시간과 생산요소를 타기관에 비해 과다하게 투입하고 있다고 할 수 있다. 그리고 이렇게 다양한 상품을 신속하게 제공하지 못하고 있다는 점이 경쟁력 약화의 원인이 되고 있다.

② 계약 및 운영실적: <표 12>에는 1993년 12월말과 1994년 6월말 양 시점의 새마을금고 공제사업 현황이 비교되어 있다. 이를 볼 때 생명공제의 실적과 성장률이 손해공제보다 월등히 높음을 알 수 있다. <표 13>에는 새마을금고 공제사업의 1993년 손익계산서가 나와 있다.⁽⁵⁾ 생명공제료 수익이 손해공제료나 기타 수익에 비해 월등함을 알 수 있고, 당기순이익이 전체 수익 대비 51%를 차지하는 높은 이익율을 보이고 있다. 또한 <표 14>를 보면 새마을금고의 지급률은 타기관에 비해 월등히 낮아, 이를 보아도 역시 공제사업을

<표 12> 공제사업 계약실적

(단위: 건, 억원)

종 목	계 약 건 수		계 약 금 액		
	1993년 12월 말	1994년 6월 말	1993년 12월 말	1994년 6월 말	
전 체	130,196	168,039(29%)	12,187	16,351(34%)	
손해공제	현금도난공제	2,287	2,328(2%)	1,143	1,210(6%)
	신원보증공제	23,170	28,486(23%)	2,701	3,359(24%)
	화재공제	1,618	1,793(11%)	1,928	2,152(12%)
생명공제	한가족 공제	103,121	135,432(31%)	6,415	9,630(50%)

주: 괄호내의 %는 1993년 12월말 대비 증가율.

자료: 새마을금고연합회(1994, 11)

4) 농협의 경우 신상품개발에 6~7개월, K생명의 경우 3~4개월이 소요된다. 새마을금고에서 제공하고 있는 한가족공제(생명공제)의 경우 개발에 2년이 소요되었다.

(5) 이 수치들은 새마을금고 공제가 아직 사업초기로 공제료수입을 통한 자금유입은 큰 반면, 공제금지급 등에 의한 자금유출은 작을 수밖에 없다는 사실을 반영하고 있다. 때문에 수년간 공제(보험)사업을 행해온 타기관과 단순비교를 하기엔 적당하지 않으나 앞으로의 전망과 관련하여 참고로 할 수 있을 것이다.

〈표 13〉 손익계산서(1993년말 현재)

(단위: 백만원, %)

비용			수익		
계정과목	금액	비율	계정과목	금액	비율
생명공제금	53	1	콜론운용수익	58	1
생명공제환급금	493	4	유가증권수익	146	1
손해공제환급금	3	-	생명공제료	10,615	94
원가성수수료	271	2	손해공제료	239	2
자금운용수익환출	4,664	41	지급준비금환입	213	2
당기순이익	5,787	51			
계	11,271	100	계	11,271	100

자료: 새마을금고연합회(1994, 11)

〈표 14〉 지급률 비교

(단위: 억원, %)

금융기관	수입공제(보험)료(A)	지급공제(보험)료(B)	지급률(B/A)
농협	10,029	7,968	79.4
수협	237	149	62.9
신협	212	25.4	12.0
보험	226,414	175,881	77.7
새마을금고	108.5	5.5	5.1

주: 새마을금고는 1993년말 현재, 기타 기관은 1992년말 현재 수치임.
 자료: 한국개발연구원(1993) pp.230~231.

통해 높은 수익을 올리고 있음을 알 수 있다.

③ 자금운용: (생명)공제자금은 세 가지 특징을 지닌다. 첫째, 타금융자금에 비해 장기성 자금이다. 둘째, 불확정시기(중도해지 혹은 사고시)나 확정시기(만기)에 반드시 환급해야 한다. 셋째, 계약자에게 당초에 약속한 예정금리를 보장해주어야 하므로 최소한 예정금리 이상의 자금운용 수익을 얻어야 한다. 넷째, 보험의 경우엔 보험보증기금을 통해 계약자 보호를 위한 2차적 안전장치가 제도화되어 있으나 공제사업에 대해서는 그런 장치가 구비되어 있지 않다.⁽⁶⁾ 이로 미루어볼 때, 공제사업에서 조성된 자금을 운영하는 데 있어서

(6) 새마을금고는 특별법에 의한 비영리법인이며 공공성이 강하므로 아직까지는 재무적인 면에서 자원의 조달과 운용상에 많은 제약이 있다. 그러나 금융환경이 자율적, 경쟁적으로 변화해감에 따라 앞으로 그같은 제약은 상당한 정도 완화될 것으로 예상할 수 있다.

는 자금운용상 달성해야 할 두 가지 목표인 안전성과 수익성 중 안전성에 더 중점을 두고 운영이 이루어져야 한다. 그러나 동시에 현재 새마을금고의 공제 사업은 사업초기이기 때문에 지금과 같은 풍부한 자금사정을 지니고 있는 것이라고 할 수 있으며, 그러한 자금이란 실상 만기에 이르러서는 계약자에게 지급되어야 할 부채성 준비금이라 할 수 있다.

〈표 15〉에는 공제특별회계의 자금조성 및 운용현황이 나와 있다. 현재 새마을금고의 자금운용현황을 보면 우선 유가증권투자에 대한 절대적인 편향이 두드러지게 나타난다. 이는 위에서 언급한 바와 같이 자금을 보수적으로 운용할 필요성도 고려한 것이라고 할 수 있다. 동시에 안전성에 과도하게 치중한 것이라고도 볼 수 있다. 타공제회와 보험의 자금운용을 보여주는 〈표 16〉과 그것을 비교해 보면 그같은 경향은 더욱 두드러지게 나타난다. 새마을금고의 경우 다른 기관의 자금운용수단으로 이용되는 방도인 대출금이나 부동산에 대한 운용이 전혀 보이지 않는다. 이같은 새마을금고의 자금운용은 단기적 안전성을 확보하는 데는 유리하나 수익성의 극대화의 측면에서는 정당화되기 어려우며, 또 자산의 다변화를 통한 위험분산의 측면에서도 바람직하지 못한 것으로 생각된다.

2. 공제사업의 개선·발전 방안

① 상품개발: 새마을금고는 비슷한 성격을 가진 회원들로 구성된 집단이므로 그 집단의 성격에 맞고 구성원이 가장 필요로 하는 특성을 살린 상품을 제

〈표 15〉 (공제특별회계) 자금조성 및 운용현황(1994년 6월말 현재)
(단위: 백만원, %)

자 금 운 용			자 금 조 성		
계 정 과 목	금 액	비 율	계 정 과 목	금 액	비 율
콜 론	12,800	7.4	책임준비금	86,628	50.4
유가증권	157,199	91.5	특별위험 준비금	222	0.2
선급법인세	10	-	계약자배당준비금	130	0.1
타회계예치금	1,828	1.1	공제예수금	94	-
			공제 복지 기금	3,300	1.9
			제적립금	3,503	2.0
			당기말미처분이익	149	0.1
			잉여금당기순이익	77,811	45.3
계	171,837	100.0	계	171,837	100.0

자료: 새마을금고연합회(1994, 11)

〈표 16〉 각 기관별 공제(보험)사업의 자산운용현황

(단위: 억원, %)

구 분	농 협		수 협		보 협	
	금 액	구성비율	금 액	구성비율	금 액	구성비율
㉠ 현금·예금	1,856	7.9	29	3.3	60,413	13.4
㉡ 유가증권	12,007	50.8	570	64.6	116,542	25.8
㉢ 대출금	8,632	36.5	130	14.7	213,104	47.2
㉣ 부동산	686	2.9	85	9.6	32,960	7.3
㉤ 운용자산 (=㉠+㉡+㉢+㉣)	23,181	98.1	814	92.3	423,018	93.7
㉥ 기타자산	457	1.9	68	7.7	28,533	6.3
총자산(=㉤+㉥)	23,638	100.0	882	100.0	451,551	100.0

자료: 한국개발연구원(1993) p.227.

〈표 17〉 금고유형별·소재지별 회원수(1994년 6월말 현재)

(단위: 명, %)

유형 지역	지역금고	직장금고	단체금고	합 계
도 시	6,392,640(71.7)	895,086(10.0)	322,999(3.6)	7,610,725 (85.3)
농어촌	1,096,980(12.3)	123,689 (1.4)	90,092(1.0)	1,310,761 (14.7)
계	7,489,620(84.0)	1,018,775(11.4)	413,091(4.6)	8,921,486(100.0)

주: 괄호안은 전체회원수(8,921,486명)대비 백분율.

자료: 새마을금고연합회(1994·11)

공할 수 있어야 할 것이다. 〈표 17〉을 참조할 때 특히 전체 회원수의 71%에 달하는 도시지역금고에 대한 특별한 고려가 필요하다. 주로 중소상인이나 서민들로 이루어져 있는 이들 회원들이 현재 또는 잠재적으로 필요로 하는 상품을 개발하여야 할 것이다. 또한 내부적으로 비교적 동질적인 회원을 지니는 직장금고와 단체금고에 대해서는 직장과 단체 각각의 특성을 살릴 수 있는 상품을 개발하는 데 주안점을 두어야 할 것이다. 무엇보다 중요한 것은 은행이나 보험회사가 신용사업이나 보험업 한 가지만을 취급하고 있는 것과 달리 새마을금고는 현재 두 가지 사업을 동시에 수행할 수 있다는 점이다. 이러한 특성은 금융겸업화의 추세가 진전됨에 따라 다른 기관들도 겸업화를 하게되면 차차 희석되게 될 단기적인 이점이라 할 수 있다. 따라서 이같은 겸업적 특징

을 살릴 수 있는 한정된 기간 동안 그것을 적극적으로 활용할 수 있는 길을 찾아야 할 것이다.

새마을금고에서 그같은 상품을 개발하는 데 있어서는 신용사업상품과 공제사업상품을 연계하여 복합상품을 만드는 것이 바람직할 것이다. 새마을금고의 이미지 조사 결과에 따르면, ⁽⁷⁾ ‘대출이 용이함’이 가장 큰 장점 가운데 하나로 꼽히고 있고 그것이 회원가입이유 중 상위를 차지하는 만큼, 그같은 장점을 더욱 살릴 수 있도록 하면서 그것과 공제상품을 엮어 두가지가 동시적으로 이용되도록 하는 것이 유망하리라 보여진다.

공제사업으로 조성된 자금을 대출을 통해 운용하는 것도 자산의 분산과 회원의 복지증진이라는 측면에서 모두 바람직하다. 그러나 앞서 살펴본 바와 같이 현재 새마을금고에서는 타조합이나 보험회사와 달리 대출을 통한 자산운용이 없다. 이 면에서도 신용과 공제의 연계상품이 상당한 시장성을 가지게 되리라는 것을 짐작할 수 있다. 결국, 대출을 메리트로 하는 신용사업 연계 공제상품의 개발은 타 금융기관 상품과 새마을금고 상품간의 차별화를 이루는데 기여할 뿐만 아니라, 새마을금고의 자산운용의 효율성 증대, 회원의 복지증진, 나아가 계속해서 다양화하는 추세에 있는 소비자의 상품수요 욕구를 충족시키는 데도 일조할 것으로 전망할 수 있다.

② 판매 및 관리: 현재 시행되고 있는 금고 임직원에 의한 공제상품의 판매 방식에는 명백한 한계가 있다. 이들 임직원은 공제사업에 전업을 하고 있지 않은 탓으로 공제상품에 대한 이해와 전문성이 결여되어 있으며, 공제사업을 신용사업의 부수업무로 인식하거나 동일시하는 성향을 가지고 있다. 그러므로 소비자 입장에서 보면 다양하고 만족스런 공제서비스를 받지 못하게 되고 그럼으로써 공제에 대한 이미지와 신뢰감이 떨어지는 결과가 초래되기 쉽다.

따라서 공제상품 판매에 있어서는 먼저 판매방식의 전환이 요구된다. 이를 위해서는 첫째, 공제상품 판매에 대한 보상제도를 강화하여 기존 임직원으로 하여금 적극적인 세일즈를 하도록 유인체계를 보강할 수 있을 것이고, 둘째, 판매인이나 위촉판매인을 모집하여 공제상품 판매조직의 확대를 기할 수 있을 것이며, ⁽⁸⁾ 셋째, 공제사업이 어느 정도 궤도에 오르게 되어 공제업무가 금고 전체 업무의 일정량 이상이 되는 시점을 계기로 하여 공제업무를 전담하는 직

(7) 울 커뮤니케이션, “새마을금고 이미지조사 결과”, 새마을금고연합회, 『조사연구』 제2집, 1992.

(8) 농협의 경우 농협중앙회 산하 158개소 시도지회 및 시군지부와 336개소의 지점 및 출장소외에, 2,630개의 단위조합과 특수조합의 본소 지소에 1,425명의 시범공제 보급원을 두고 있고 도시지역의 농협부설주부대학사원(약 8만명)과 마을 단위 부녀회장(약 4만명)을 공제보급요원으로 위촉하여 모집활동을 펴고 있다.

원을 배정하여 전문성을 기르게 한 뒤, 중국적으로는 공제사업을 전담하는 전담부서 또는 독립부서를 설립하는 것을 고려해야 할 것이다.

공제 가입 업무처리의 효율화를 기하기 위해서는 먼저 전산화를 꾀해야 할 것이다. 연합회와 금고간 전산망을 구축하고 계약인수와 관련된 심사자동화 시스템을 개발한 뒤 이를 통해 연합회는 현재 지부에서 수행하는 업무중 청약서의 입력이나 공제증권 발급 등의 일부업무를 금고에 위양할 수 있게 되고 연합회에서는 그외에 심사기능과 같은 업무만을 담당하게 됨으로써, 업무의 효율화를 기할 수 있게 될 것이다. 또한 가입자에 의한 역선택(adverse selection)의 위험을 낮추고 사고발생시 정확한 보상처리를 위해서 지정의료기관을 지정하거나 촉탁의를 두는 방안도 검토할 수 있겠다.

다음으로 판매대상을 확충해야 하며 그 첫번째로 기존 회원을 생각할 수 있다. 단순한 수치 비교를 통해 보더라도 1994년 6월말 현재 금고의 전체 회원수는 8,921천명인데 비해 공제계약건수(대회원공제인 신원보증공제 및 한가족공제)는 163,918건, 공제계약액수는 12,989억원으로 회원 100명당 계약건수는 1.8건, 계약액수는 146천원에 불과하다. 더구나 이러한 양상이 사업초기이기 때문에 나타났다고도 볼 수 있다는 점을 감안하면 아직 기존 회원만을 가지고도 발전의 상당한 여지가 있음을 알 수 있다. 이러한 가능성을 현실화하기 위해서는 앞에서 언급한 것처럼 금고별 특성을 충분히 고려한 상품의 개발이 이루어져야 할 것이며, 기존 회원의 공제 가입시 신용사업과 연계한 메리트를 주는 방식 등과 같은 적절한 유인도 제공할 수 있어야 할 것이다. 그 이후 중장기적으로는 비회원에 대한 판매확대가 뒤따라야 할 것이다.

공제사업의 규모가 늘게 되면 이른바 규모의 경제에 따르는 이익이 나타나게 될 것을 기대할 수 있다. 때문에 공제사업의 규모를 늘리면서 다소 수익은 낮추더라도 꾸준히 가입자의 부담은 줄이고 혜택은 늘리도록 노력해야 할 것이다. 이렇게 함으로써 새마을금고의 공공성을 계속 부각시켜 나가는 것이 새마을금고 본래의 취지를 살리고 장기적으로 타기관과의 차별화도 이루는 길이 될 것이다.

㉓ 자금운용: 전술한 바와 같이 새마을금고는 유가증권에 절대적으로 편향된 자금운용을 하는 것으로 나타났다. 따라서 이러한 방식의 자금운용을 개선하기 위해서는 적절한 안전성을 유지하면서 수익성을 높여가도록 해야 할 것이다.

이를 위해서는 먼저 자산의 구성을 점진적으로 변화시켜 갈 필요가 있다. 즉 현재와 같이 유가증권(공·사채형 수익증권)에 집중된 형태에서 다른 여러 종류의 자산에 분산투자함으로써 위험은 최소화하면서 수익을 극대화하는 형

태로 바꾸어갈 필요가 있다. 분산투자의 대상으로는 대출과 주식, 부동산 등을 생각할 수 있다. 특히 대출은 앞의 상품개발과도 밀접한 관련이 있으며 새마을금고가 지니는 겸업적 특성을 최대한 살려나갈 수 있는 가장 좋은 수단이라고 생각된다. 또한 보험회사들이 점차 기관투자자로서 주식투자의 비율을 높이고 있고,⁽⁹⁾ 전문화된 주식투자기법을 통해 높은 수익을 얻고 있는 것을 타산지석으로 삼아 새마을금고도 투자유가증권 중에서 주식의 비중을 점차 높여가는 것도 고려해볼 직하다. 부동산의 경우 투자위험을 분산하기 위하여 업무용 건물 등의 구입확대를 적정한 범위내에서 고려할 필요가 있는데, 부동산에 대한 투자는 새마을금고의 공익적 목적을 벗어나지 않도록 현재 새마을금고가 행하고 있는 복지사업과 관련된 시설의 확보와 연관을 갖게끔 행하는 것이 바람직할 것이다.

그러나 위와 같은 내용을 실행하려면 현재보다는 다소 적극적인 자금운용을 가능케 할 인적 자원과 자산관리 기법이 필요하다. 신용사업부문에서도 나타나지만 새마을금고는 자산관리 기법을 적극적으로 활용하는 데 있어 다른 기관보다 다소 미흡한 것으로 판단된다. 이러한 여러 가지의 부족한 점을 동시에 타개하기 위해서는 자산관리 부서의 강화, 그리고 주식투자나 대출심사 등의 경험이 많은 외부의 자산관리 전문가의 영입 등을 고려할 수 있겠다. 또한 자산관리 기법의 측면에서는, 각종 위험의 정도를 평가하고 허용한도를 설정한 뒤 그 범위내에서 수익을 극대화시키는 의사결정을 수행하기 위하여, 자산운용을 종합관리하는 시스템 및 포트폴리오 모형의 개발, 금융환경 변화에 대한 과학적인 예측 및 진단 시스템의 도입, 그리고 투자운용에 따른 효율적인 위험관리 기법의 채용 등이 종합적으로 이루어져야 할 것이다. 이 기법상의 현실적인 방안의 하나로서 자산부채관리(ALM: Asset and Liability Management)기법을 들 수 있을 것이다.⁽¹⁰⁾

(9) 1992년 보험회사의 주식보유비율은 총유가증권의 42%에 달하고 있으며 현재 기관투자자로서의 역할을 증대시키고 있어 이같은 추세는 앞으로도 계속 확대될 전망이다.

(10) '자산부채관리'는 금리나 시장수익율의 변동으로 인한 자산과 부채의 잘못된 결합에서 오는 위험과 수익성 악화를 방지하여 건전한 포트폴리오를 유지하려는 방법이다. 금리를 예측한 후 그것의 자산과 부채에 대한 영향과 이들에 대한 불확실성을 각 항목별, 기간별로 고려하여 자산과 부채의 구성을 즉각 바꿀 수 있는 방도를 제시함으로써 적정한 유동성 확보와 함께 수익의 극대화를 도모하는 재무관리기법이다. 현재 선진외국은 물론 국내의 은행금융기관을 중심으로 이 기법의 도입과 활용이 성행하고 있으며 보험회사들도 도입을 추진 중에 있다.

Ⅳ. 금융 면에서 본 새마을금고 조직문화정립의 방향

1. 조직문화정립과 금융거래면의 이익 및 협동조합정신

새마을금고가 추구하는 목표는 궁극적으로 지역사회개발을 도모하고 경제적 약자인 서민들의 경제적 복지의 증진을 꾀하여 특히 서민들의 생활의 여건과 삶의 질을 증대시켜 보자는 것이다. 이러한 목표를 달성하기 위한 새마을금고의 활동 중 가장 중요한 것은 금융기관으로서의 활동이며, 이를 효율적으로 이루어 나가기 위해서는 무엇보다도 금융기관으로서 우월한 경쟁력을 갖추어야 한다. 존립과정에서 경쟁력이 전제되어 있지 않으면 존재하고 활동하면서 그것이 추구하는 바 상위의 가치나 목표를 원만히 도모하고 실현할 수 없기 때문이다. 따라서 조직문화의 정립은 경쟁력 강화의 측면에 1차적인 초점이 맞추어져야 한다. 나아가 새마을금고의 생존과 발전을 위해 바람직한 조직문화는 새마을금고가 금융기관으로서의 경쟁력을 갖춘 뒤 이를 바탕으로 하여 얻게 되는 수익을 회원에게 되돌려줌으로써 지역사회의 개발에 기여하고 회원들의 복지를 향상시키는 방향으로 정립되어야 할 것으로 생각된다.⁽¹¹⁾

조직문화와 관련하여 언급할 필요가 있는 중요한 사실은 새마을금고가 강조해온 우리 민족 전래의 제도인 두레, 계, 향약, 품앗이 등에서 존재해 왔던 협동심과 상부상조 정신이 사회가 산업화되어가고 도시화되어가는 과정에서 점차 약화되었다는 점이다. 또한 이러한 경향은 앞으로 더욱 심화될 것으로 예상된다.

한편, 경제적인 차원에 주목하여 새마을금고를 다른 종류의 금융기관과 비교하여 보면 규모의 영세성, 전문인력의 부족, 전산관련 투자의 미비, 상품종류의 제한, 혁신가능성의 취약 등의 이유 때문에 새마을금고가 금융시장에서 다른 기관들과 경쟁해 나가고 성장해 나가는 데 많은 어려움을 지니게 되리라는 것을 또한 알 수 있다. 새마을금고는 어차피 그것에 맞는 틈새시장을 개발하여 활용함으로써 존속해 나가는 방향을 채택해야 한다. 그러나 금융전문점으로서 존립해 나가기 위해서 오로지 금융서비스의 효율성만을 추구하고 강조하는 것만으로는 영세성과 같은 기존의 약점 때문에 경쟁에 이기기 어렵다. 그리고 이러한 약점을 보완하는 방도는 역시 그 정신적 측면 즉 협동조합정신에서 찾지 않으면 안된다.

(11) 또한 이러한 조직문화는 새마을금고내에서만 통용될 것이 아니라 가능한 한 잠재적인 회원에게까지 어필할 수 있는 포괄적인 것으로 고려된다면 더욱 좋을 것이다.

결국, 금융기관과 협동조합이라는 양면성을 가지는 새마을금고는 금융기관으로서 확보할 수 있는 최대한의 효율성을 추구하되, 미흡한 부분을 협동조합성 또는 협동조합성과 관련된 정신적 요소를 가지고 보완해야 한다고 할 수 있다.

2. 단위금고와 연합회의 업무 개선에 관하여

자유화·자율화·개방화로 요약되는 최근의 금융환경변화는 현행 법체제하에서 타금융기관보다 유리하게 보장되고 있는 금고의 예대마진을 축소시켜 금고의 주된 활동이던 신용사업의 수익성을 악화시키게 될 것으로 예상된다. 따라서 이에 대비한 금고업무의 확충과 다변화가 요구된다 하겠다. 새마을금고 업무의 효율성을 증대시키고 수익성을 높이기 위해서는 우선 단위금고와 연합회 각각의 기능을 강화해야 하고, 나아가 양자간의 업무와 그에 따른 권한을 명확히 설정하고 분업의 묘를 살려 나가야 한다.

1) 단위금고

먼저, 단위금고에서는 업무의 대상과 영역을 확대하여 가면서 농협에서처럼 최소한 기본적인 은행업무를 효율적으로 수행할 수 있도록 되어야 한다. 여기에는 공과금의 수납, (자기앞)수표(또는 이와 유사한 것)의 발행, 신용카드사업 등이 포함되며 이를 위해서는 금고전산화와 온라인 체계 구축과 은행전산망에의 가입이 필수적이다. 본연구의 설문조사 결과에서도 볼 수 있듯이, 현재와 같이 은행의 여러 기능중 일부 기능만을 수행하며 제한된 대상에 대해 한정된 서비스를 가지고 소극적으로 운영했다가는 기왕의 회원이나 잠재적 회원의 다양화되어 가는 수요를 결코 충족시키지 못하게 될 것이고, 타 금융기관과의 경쟁에서 뒤지게 되어, 점차 금융기관으로서의 입지를 잃어가게 될 수밖에 없다는 것이 명백하다. 그러나 현재 은행이 아닌 새마을금고가 모든 은행업무를 실행할 수는 없다는 피할 수 없는 현실적 제약이 있다는 것도 사실이므로, 금고는 우선 회원들의 수요를 충족시키기 위해 가장 긴박한 업무를 잘 식별하여 효과적으로 수행하도록 하여야 한다.

이와 관련하여 먼저 단위금고는 대상 지역내의 (중소)기업에 대한 대출을 활성화시켜야 할 것이다. 현행 규정에 의하면 최근 들어 자산 100억 이상의 금고 가운데 연합회장의 승인을 얻은 금고만이 최장 6개월 이내의 기간에 한하여 상업어음을 담보로 1억원 이내의 대출을 할 수 있도록 되어 있다. 따라서 중소기업에 대한 대출은 제한적으로나마 이루어지고 있는 셈이다. 중소기업에 대한 대출상의 제한은 가용 재원을 회원인 개인에 우선적으로 대출한다는 협동조합 정신과 개인에 비해 신용파악이 잘 안된 중소기업에 대출하는 경

우의 위험을 회피하여 자금운용의 안전성을 확보해야 하는 당위성이 작용한 결과로 보인다. 그러나 이들 (중소)기업은 서민의 경제생활과 뗄 수 없는 관계를 가지고 있는 것으로 이들에 대해 대출을 한다는 것이 새마을금고의 존재 이유와 결코 상충되는 것이 아니다. 중소기업에 대한 새마을금고의 대출은 단위금고의 업무영역을 확대한다는 의미를 가지고 있는 것이라는 점에서 긍정적인 일 뿐만 아니라, 지역사회개발에 참여한다는 새마을금고 본래의 취지에도 잘 부합되는 일이다.

금융실명제의 실시를 계기로 하여 사채시장을 대체하고, 중소기업을 지원하는 금융기관으로서 기능할 수 있는 새마을금고에 대한 기대가 높아지고 있다. 이러한 기대가 있었기 때문에 새마을금고도 법인에 대한 대출을 할 수 있도록 인가받은 것으로 생각된다. 따라서 금고는 이러한 변화되는 여건에 상응하게끔 변신할 수 있어야 한다. 특히 중소기업에 대한 대출 업무를 수행할 수 으려면 법적 제약을 보다 많이 극복해야 하며 대출업무의 실무능력을 제고할 수 있어야 한다. 이를 위해서는 대출심사의 방법과 절차를 객관화하여 효과적인 대출을 할 수 있도록 하며, 그 근거자료가 되는 신용정보를 올바르게 수집·관리할 수 있는 능력을 갖출 것이 요망된다.

다음으로 단위금고의 업무영역을 확대하기 위해서는 각 단위금고가 자기 특성에 맞는 서비스를 식별하여 차별화하고 강화할 수 있도록 자율운영의 폭을 확대할 필요가 있다. 이전에는 각 단위금고의 특성이 고려되지 않고 획일적인 운영방식이 규정되어 있어 업무의 융통성을 발휘하기 힘들었다는 불평이 많았고, 연합회의 활동이 감독·관리 위주로 이루어졌다는 비판도 없지 않았다. 예를 들어, 단위금고의 애로사항을 연합회에 전달하기 위해서는 몇 단계를 거쳐야만 하도록 되어 있어서 진정과 시정이 어려웠다는 불평도 있었다. 앞으로 연합회의 활동은 현재의 지도·감독·관리기능보다는 단위금고의 활동을 지원하고 업무의 확충과 발전에 도움을 주는 방식으로 전환되어야 할 것이다. 우선 시급한 것은 지역금고, 단체금고, 직장금고를 차별화하는 일일 것이다. 이들은 형식적으로는 모두 새마을금고이나 실질적으로는 큰 차이를 갖고 있기 때문이다. 또한 금고의 규모와 업무능력에 따라라도 차별화할 필요가 있다. 이를 통해 각 단위금고들이 혁신을 감행하고 동원 가능한 최대한의 능력을 발휘할 수 있도록 하는 유인을 제공할 필요가 있다.

또한 현재 출발 상태에 있는 공제사업을 단위금고의 수준에서 활성화시킬 필요가 있다. 앞에서 보았던 바와 같이 현 단계에서 공제사업이 미약한 이유는 운영기법과 세일즈상의 미숙함 때문이라 판단된다. 그러나 공제사업의 잠재적 영역은 상당히 넓은 편이며 이를 신용사업과 적절히 연계시켜 운영할 경

우 이러한 겸업이 허용되지 않는 다른 금융기관보다 우위에 서서 영업을 할 수 있게 될 것이다.

2) 연합회

연합회는 앞으로 '단위금고의 은행'으로서 기능하는 것이 바람직할 것으로 생각된다. 즉 금고와 금고간을 중계하는 기능과 단위금고로부터 받은 예치금과 예탁금⁽¹²⁾을 대규모로 운용하는 도매금융업무를 수행하고 이로부터 얻는 수익은 단위금고와 적절히 배분하는 방식으로 운영할 것이 요망된다. 이 경우 연합회는 단위금고로부터 예탁받은 자금에 대해 일정 수준 이상의 수익을 보장해야 할 것이므로 현재보다 훨씬 효율적인 자산 관리와 운용을 하지 않으면 안된다. 이를 위해서는 자산관리 전문가의 영입이나 자산관리부문의 개편 등이 고려되어야 한다.⁽¹³⁾ 그러한 연합회의 '단위금고의 은행'으로서의 역할이 가능해지게 되면 단위금고는 지역의 특성에 따르는 소매금융을 담당하고 연합회 차원에서는 도매금융을 담당하는 분업이 이루어질 수 있게 될 것이다. 이와 관련하여 생각해볼 수 있는 새로운 업무들로는 다음과 같은 것들이 있다.

첫째, 앞에서 언급한 공제사업의 확충 및 신용사업과의 연계를 들 수 있겠다. 이를 위해서는 과학적인 보험 계리를 행할 수 있는 전문능력을 연합회측에서 갖추어야 한다. 공제사업에서는 우선적으로는 회원을 대상으로 하면서 점차 준회원 및 비회원으로 확충시켜 나아가야 할 것이며, 더불어 회원수를 늘리는 것에 대해서도 힘써야 할 것이다. 다음으로는, 비영리기관에 대한 재보험의 기능을 갖는 사업도 구상할 수 있을 것이다. 이를 통해 기존의 보험회사와 사실상 경쟁하는 양상을 보이게 되어 보험회사들의 반발을 사게 될 가능성이 없지도 않지만, 보험회사들이 미처 다루지 못한 틈새를 뚫고 들어가 업무를 확장할 수 있게 되어야 할 것이다.

둘째, 신용카드업무 및 주택금융업무를 취급할 수 있도록 하는 일이다. 이러한 업무는 회원을 위한 업무로서 두 업무를 실시하게 됨에 따라 회원에 대한 서비스 제공과 밀착 경영의 강도를 제고할 수 있게 될 것이다.

(12) 단위금고의 경우 자금의 초과수요는 거의 발생하지 않고 있으며 예적금중 연합회에 예치하는 금액과 대출된 금액이외의 대부분은 단자회사 등에 예탁하고 있다. 따라서 단위금고의 자금중 연합회가 운용할 수 있도록 맡길 자금의 여력은 있다고 보여지며 단위금고의 예적금중 일부를 연합회에서 대규모로 운용할 경우 운용자금의 규모의 경제 측면에서 바람직해진다. 문제는 연합회가 최소한 단자회사만큼의 수익을 올릴 수 있는나이다.

(13) 현재는 자산운용을 위한 투자대상에서 주식이나 조직대출이 불가능하도록 제한되어 있으나 최근 비통화금융권의 조직대출이 늘어나고 있으며 제도적인 문제도 금융자유화의 경향에 따라 앞으로 해결될 것으로 기대된다.

셋째, 부동산 관리를 들 수 있다. 자산의 분산 측면에서 앞으로 부동산에 대한 투자를 고려해 보는 것이 필요하다. 그럴 경우 부동산의 효과적인 관리 기법이 필요하게 된다.

넷째, 변화하는 환경에 대한 대응이다. 금고의 업무는 원화로 집행될 것이기 때문에 환위험은 크지 않겠으나 이자율 변화에 따른 위험은 적지 않으리라 예상할 수 있다. 따라서 자산·부채관리기법과 전산능력을 효율적으로 활용함으로써 이자율변동에 적절히 대응할 수 있는 길을 찾아내야 할 것이다.

현재 새마을금고가 직면하고 있는 가장 심각한 문제의 하나는 새마을금고가 서민금융기관이라는 사실에서 오는 공신력의 취약성이다. 현재의 낮은 공신력을 높이기 위해서는 단위금고에 대한 효율적 감독과 안전기금의 확충 등과 같은 점진적인 방법 이외에 다른 묘책은 없다고 보여진다. 현행 규정에 따르면 단위금고가 파산하는 경우 회원 개인은 3,000만원의 한도내에서 예금을 찾을 수 있을 뿐(연합회 안전기금에서 변제함), 그 이상의 금액이나 출자금에 대해서는 보상을 받지 못하도록 되어 있다. 이러한 제약은 분명히 새마을금고에 대한 예탁을 제한하는 작용을 한다. 따라서 앞으로 새마을금고연합회는 예금보험제도와 연계나 보험계리기법의 고도화된 활용을 통하여 더욱 충실한 안전기금관리를 할 수 있도록 하여야 하겠다.

연합회와 단위금고가 유기적인 협력체계를 갖추게 되었다고 하더라도 단위금고의 수가 많지 않고 자산이 충분하지 못하다면 협동조합 금융기관으로서의 위상을 제고하는 일도 성공하지 못하게 될 가능성이 크다. 이를 극복하려면 연합회는 같은 협동조합형 금융기관인 신용협동조합 등과 업무제휴를 시도하고 나아가 이를 확대해 갈 필요가 있다. 이로써 자금을 비롯한 기타 자원의 풀링이 가능해져서 규모의 경제에 따르는 이익을 확보할 수 있을 것이기 때문이다. 이러한 측면에서 기타 유사 금융기관과 필요한 범위내에서 업무제휴를 확대할 수 있다. 이러한 업무제휴 범위의 확충을 위한 대상에는 농·수·축협, 상호신용금고 등이 포함된다.

단위금고의 연합회에 요망하고 있는 사항 중에 수표를 발행할 수 있도록 규정을 바꾸어 달라는 것과 외환업무를 할 수 있도록 조치해 달라는 것이 있다. 이러한 업무는 금융제도의 근본과 관련되는 것으로서 연합회가 독자적으로 단안을 내릴 수 있는 것이 아니고 최소한 재정경제원과 협의해야 할 사항이다. 먼저, 수표의 발행은 새마을금고가 은행이 되어 신용창조와 지급결제망에 편입되어 있을 때 가능하다. 아직 제2금융권의 종합금융회사나 투자금융회사들도 이를 시행하지 못하고 있는 것을 보면 새마을금고가 단시일내에 쉽사리 수표발행의 자격을 갖게 될 것으로 예상하기는 힘들다. 비록 은행이 아

하지만 금고가 기업이 통상적으로 수표를 활용하는 방식에 따라 수표를 발행하도록 하면서 새마을금고의 수표는 신뢰할 수 있는 것이라는 일반의 신뢰성을 쌓을 수 있도록 해야 할 것이다. 더불어 이러한 신뢰성 증대의 목적을 위하여 새마을금고의 수표에 대해 연합회가 지급을 보증할 수도 있겠다. 새마을금고를 외국환을 취급할 수 있는 외환취급지정기관으로 지정할 수 있는가도 문제가 될 수 있다. 인플레이션이 극히 심한 남미의 몇몇 나라에서는 인플레이션 헤지(inflation hedge)를 위한 방도를 제공한다는 의미에서 환전소를 널리 허용하고 있다. 그러나 우리 나라는 인플레이션이 극심하지도 않을 뿐만 아니라 당분간은 해외로부터 유입되어 오는 자본을 경계해야 할 처지에 있는 나라이다. 환전소를 널리 설치하고 외환의 사용을 일반화하게 되면 사실상 자본이동이 쉬워지고 이 과정에서 부당한 자본의 유출입도 많아지게 된다. 이러한 결과는 한국 경제의 거시적 안정화의 추구를 어렵게 하는 요인이 될 수 있을 것이다. 따라서 외국환취급기관을 널리 설치하고 외환의 사용을 보다 일반화하도록 하는 것은 적어도 당분간은 한국 경제에 도움이 되지 않을 것으로 보인다. 이는 단순히 환전의 필요 때문에 유발된 새마을금고의 외환 취급에 대한 논의가 당분간은 시기상조라고 판단될 수 있다는 점을 시사한다. 앞으로 자본자유화와 외환자유화가 더욱 진전된 다음에 시도할 수 있는 과제라고 생각된다.

한편 오늘날에는 환경보호에 대한 필요성이 널리 인식되어가고 있다. 환경보호를 위해서는 별도의 노력이 필요하고 이를 위해서는 자원의 투입이 있어야 한다. 단기적으로 보면 환경보호 노력은 수익성을 낮추는 활동이다. 그러나 장기적으로 보면 환경보호 노력은 주위의 호감을 얻을 수 있게 하기 때문에 조직의 건실한 발전에 크게 기여하게 된다. 새마을금고는 주민과의 연대를 기반으로 하는 지역밀착경영이라는 특성을 가지는 협동조합 금융기관이다. 새마을금고에서는 주민복지에 대한 기여가 수익성 확보 못지 않게 중요한 과제라고 할 수 있다. 협동조합적 성격을 재확인해야 할 전환기에 서있는 새마을금고의 조직문화 가운데 환경보호에 대한 노력이 포함되어야 한다는 것은 너무나 당연하다. 남은 과제는 금고의 일상적 업무와 환경보호활동을 연계시키는 길을 찾는 일이다. 이를 위해서는 금고의 상품과 환경보호활동을 직접 연계시키는 방안을 고려할 수 있다. 예를 들어 예탁이나 대출시 환경관련의 '푸른' 예탁금, '푸른' 대출을 차별적으로 취급할 수가 있다. 나아가 지역사회 복지를 위한 활동이라는 측면에서도 환경보호를 고려할 수 있다. 지역사회 복지를 위한 지금의 활동 방향에 환경보호를 추가하여 발상의 전환을 시도하면서, 지역주민들이 환경보호운동에 참여하도록 유도하는 데 새마을금고도 솔선수범

하여야 한다.

참고문헌

- 서울대학교 사회과학연구소
1992 『포항종합제철의 기업이념 체계화를 위한 연구』. 서울: 서울대학교 사회과학연구소.
- 신용협동조합 중앙회
1991 『신협운동 30년사』. 서울: 신용협동조합 중앙회.
- 한국개발연구원
1991 『금융자율화의 진전과 상호신용금고의 발전방안』. 서울: 한국개발연구원.
1992 『금융환경변화에 대응한 신용협동조합의 발전방안』. 서울: 한국개발연구원.
1993a 『금융환경변화에 대응한 새마을금고의 발전방안』. 서울: 한국개발연구원.
1993b 『금융환경변화에 대응한 축협 금융의 발전방안』. 서울: 한국개발연구원.
- 한국생산성본부
1991 『새마을금고의 경영진단보고서』. 서울: 한국생산성본부.
- International Cooperative Alliance (ICA)
1978 *Cooperatives and The State*, ICA Central Committee Report. Geneva: ICA.
1993a *Rules-International Cooperative Alliance*. Geneva: ICA.
1993b *The International Cooperative Alliance and Its Development Programme*. Geneva: ICA.
1994 *Review of International Cooperation* Vol.87 No.2.
- Institute of Social Sciences, Seoul National University
1992 *POSCO Way: The Corporate Ethos of POSCO*. Pohang: POSCO.